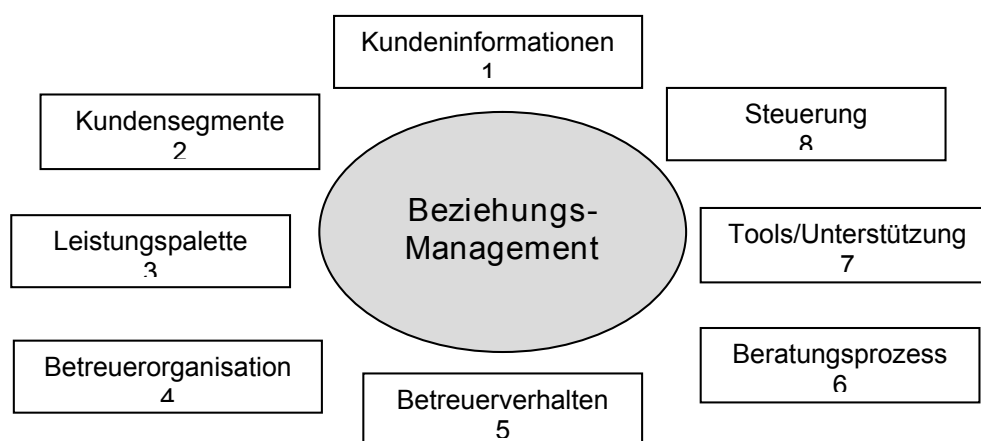


Was Sie bei der Einführung einer Relationship-Betreuung beachten sollten

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Wie wird ein wirksames Beziehungsmanagement eingeführt?

Ein Relationship-Management-System besteht aus der klaren und aufeinander abgestimmten Konzeption der folgenden 8 Hauptkomponenten:



Abhängig von Ausmaß und Qualität der bestehenden und auswertbaren Kundeninformationen ist eine zweckmäßige Kundensegmentierung zu bestimmen. Als nächstes ist die kundenoptimale Präsentation und Bündelung der Leistungen zu konzipieren und die grundsätzliche Ansprachesystematik (z.B.: Lebensphasenmodell) zu entscheiden. Auf diesen Grundlagen erfolgt dann die Konzeption der Betreuerorganisation und die Betreuungsstandards sowie die Festlegung des Beratungsprozesses sowie die technische Unterstützung. Zuletzt sind die Steuerungsinstrumente, insbesondere das Zielsystem zu erarbeiten.

Wesentlich ist, dass die einzelnen Systemkomponenten aufeinander abgestimmt sind - und hier ergeben sich in der Praxis die meisten Stolpersteine.

Was Sie bei der Einführung unbedingt beachten sollten!

1. Kundeninformationen

Vertrauen der Kunden gewinnen:

Kunden suchen Betreuer, denen sie vertrauen können dh. der Kunde hat das Gefühl, dass diese ehrlich, offen und in Ihrem Interesse handeln. Eine Studie von Forrester ergab, dass dies stark mit dem Vertrauen der Bank in ihre Betreuer korreliert.

Kundendialog:

Voraussetzung für einen erfolgreichen Dialog ist die ganzheitliche Kundensicht. Davon abhängig wird der Kunde seine Entscheidungen treffen, wieweit er eine finanzielle „Ausschöpfung“ zulässt.

Informationsgewinnung: Kritische Anlässe kennen

Es gilt jene Anlässe zu hinterfragen, bei denen der Kunde Aufmerksamkeit braucht und auch erwartet. Eine Analyse des Wechselverhaltens kann hier wertvolle Hinweise geben.

2. Kundensegmentierung

Kundensegmentierung:

In vielen Banken herrscht noch die herkömmliche Einteilung nach Einkommen und Vermögen vor. Immer öfters wird auch der Ansatz der ABC-Analyse umgesetzt (Pareto-Regel: mit 20% der Kunden werden 80% der Erträge generiert). Andere Ansätze gehen von Deckungsbeitrag und einschätzbarem Potenzial aus.

Kundenpotenzial messen:

In vielen Banken gibt es noch keine befriedigenden Messgrößen. Oftmals bleibt es eine subjektive Einschätzung des Betreuers gemessen an unterschiedlichsten Kriterien.

3. Bedürfnisorientiertes Leistungsangebot

Ein kritischer Faktor ist die Erfüllung der Kundenbedürfnisse mit dem adäquaten Produkt: In einigen Bereichen wird dazu als Hilfestellung eine entsprechende Checkliste eingesetzt. Ein anderer Zugang ist die Produktbündelung nach Lebensphasen.

4. Betreuerorganisation

Ein Betreuer ist in der Praxis nicht in der Lage einen Teil seiner Kunden mit einer beziehungsorientierten Vorgangsweise zu betreuen und bei anderen Kunden die herkömmliche Produkt-/Aktionsstrategie anzuwenden. Ziele, Zeiteinsatz, Ergebnismaßstab und Unterstützungstools sind zu verschieden.

Deshalb ist nur dann ein Erfolg erzielbar, wenn eigene Betreuer mit einer adäquaten Kundenanzahl eingesetzt werden. Um kritische Größenordnungen zu erlangen werden Betreuer auch zunehmend für Kunden mehrerer Filialen eingesetzt.

5. Verhaltensänderung und Widerstände

Unabdingbar ist, dass Betreuer ihre gewohnte Arbeitsweise ändern und sich dem Beziehungsmanagement voll verschreiben.

Dabei gibt es in Zentrale wie auch in Filialen natürliche Widerstände. Zentrale Abteilungen müssten ihre Zielsysteme und Erfolgsmaßstäbe ändern. Betreuer haben hingegen Angst, dass sie im Betreuungsprozess nicht genügend unterstützt werden.

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Gewinnung der Filialleiter, wobei hier auch die größten Widerstände auftreten. Kulturänderungen waren oft nur durch Personalwechsel umsetzbar. Unterstützend beim Vorgehen sind eine offene Kommunikation, der Einsatz von Changeagents und die Arbeit mit Pilotprogrammen.

6. Standardisierte Beratungsprozesse

Betreuerunterstützende Prozesse beginnen bei der Gewinnung der Kundeninformation (z.B. Finanzcheck) gehen über einen Lösungsvorschlag zur Abwicklung und enden in der Absicherung. (Aftersales-Marketing)

Die Betreuer rekrutieren sich meist aus guten Beratern mit entsprechenden Fähigkeiten. Trotzdem ist auf jeden Fall ein intensives Training insbesondere zur Generierung von Produktlösungen und zum Verständnis des strukturierten Betreuungsprozesses unabdingbar. Für nachhaltige Änderungen ist erfahrungsgemäß eine mittelfristige Begleitung erforderlich.

7. Tools und Unterstützung

Für ein qualifiziertes Beziehungsmanagement brauchen die Betreuer einen integrierten Kunden-Überblick, ein gutes System zur Potenzialeinschätzung und eine historische Übersicht über die Interaktionen des Kunden mit der Bank.

Unterstützungen sind hilfreich für Gesprächsführung, Lösungsgenerierung und Offertestellung. Die Führungskräfte brauchen andererseits Tools zum Steuern der Aktivitäten und zum Fokussieren der Hilfestellungen/Coachings für die Betreuer.

8. Steuerung

Traditionell ist der Maßstab für den Betreuererfolg die Anzahl/Volumen verkaufter Produkte. Im Relationship-Management ist der Ansatz jedoch breiter: alle Erträge, die durch den Kunden im Zuge der Betreuung generiert werden, sind einzubeziehen.

Ein Großteil des Betreuungserfolges ist auf die Aktivitäten mit dem Kunden zurückzuführen. Dies bietet auch Ansatz für unmittelbare Vertriebsziele wie z.B. aktive Kontakte, Anzahl Angebote, Abschlüsse, etc.

Bestpractice Lösung: Beide Komponenten, nämlich mittelfristige Erfolge (Erträge, Volumina) und kurzfristige Aktivitäten werden in Form von Einzelzielen vereinbart. Verstärkt werden kann das Zielsystem auf Geschäftsstellenebene mit einem internen Benchmarking.

Fazit: Erfolgsfaktoren für die Relationship-Strategie

- Kundenpotenziale messen um die Aktivitäten gezielt und profitabel zu setzen
- Kritische Kundenanlässe in der Kundenbeziehung erkennen, sodass der Betreuer in diesen Fällen den Kunden gezielt unterstützen kann
- Gewinnung der Kundenloyalität durch offensichtliche Vertretung der Kundeninteressen durch den Betreuer und ein klares Pricing
- Kundendialog ist wichtig: Hören was der Kunde über sich erzählt und seine Lösungsvorschläge ernst nehmen
- Eigene Betreuer einsetzen, entsprechend trainieren und Entwicklung begleiten.
- Einrichtung eines strukturierten Prozesses mit Unterstützungstools
- Adaptierung der Steuerungsinstrumente
- Internes Benchmarking auf Filialebene beschleunigt die Implementierung

Götzens/R2/3-2006